

个性化时代 进一步创造优势

赞助商



为个性化提供动力：组织发展的机遇

提及个性化，也就是为特定顾客群定制产品、服务或体验，许多行业的组织已在这一领域进行投资并获得回报。从个性化产品供应和推荐，到动态定价和个性化网页的战略性个性化举措，如果能够有效执行，这些举措均可带来显著的收益影响。这些举措还以顾客为中心，促进顾客忠诚度和保留率。通过向最合适的顾客群提供最相关的优惠活动和体验，此类战略为品牌和顾客增加了价值。

实际上，根据《哈佛商业评论》分析服务的一项国际跨行业高管调查，10 位受访者中有 9 位表示，顾客希望组织了解他们的兴趣并预测他们的需求。相应的，10 位受访者中有 8 位表示，个性化对他们组织的战略至关重要，还有超过一半的受访者表示，企业的个性化战略已成为收益和利润的重要驱动因素。更令人惊讶的是，根据调查结果，81% 的受访者表示，个性化将在 2020 年成为重要的推动力，凸显了商业领袖希望其在未来发挥的重要作用。

本报告探讨了个性化战略和其执行的最佳实践，帮助组织确定如何最优分配资源以及资金用途。根据这些结果，组织可通过以下几个关键机会促进其个性化举措：

- **让衡量举措成为首要考虑因素：**54% 的调查受访者表示，投资个性化战略是他们组织的首要任务。尽管如此，高达 24% 的受访者并不清楚组织的个性化举措是否影响了过去两年的收益，而且 19% 的受访者预测自家企业到 2020 年仍然无法了解个性化举措对收益的影响为何。所有迹象都表明了个性化战略的持续发展和投资的增加，而技术将继续在大规模实现个性化方面发挥重要作用。其中值得关注的代表技术是数据分析，70% 的调查受访者认为这是启用个性化战略最为关键的技术。组织必须建立强大的分析方法以测量和了解在这一领域投资的真实效果。

- **拓展个性化举措：**47% 的受访者表示，他们已在所有渠道中进行个性化通信。这一点十分鼓舞人心，但也说明了他们的同行仍然有进一步发展的机会。除了个性化营销服务外，调查结果显示，个性化战略也可扩展到其他业务领域，包括定价、人工和自动呼叫中心互动以及面对面和在线顾客体验。

- **带来更多洞察力：**有一半的受访者表示，他们的组织目前完全依赖内部数据以推动个性化举措。第一步从这里着手很合理，但也意味着还能进一步通过利用许多外部、匿名和汇总数据源（如第三方数据、人口普查数据和天气数据）以丰富其个性化战略。这些洞察力的结合可帮助组织更好地了解其市场份额、开发顾客群以及优化其个性化战略。

在万事达卡，我们已与各行业和全球顾客展开密切合作，许多组织已通过个性化战略成功推动创新。当企业们正为更好地满足顾客需求不断发展其个性化产品，谨记以上这三点将使组织始终保持领先地位。

个性化时代 进一步创造优势

数字时代为争取顾客意识中的品牌影响力份额和资金带来新的方式，面向消费者的组织正在采取全新措施以个性化顾客体验，并在此过程中获得丰厚回报。

想象一下，你来到了最喜欢的邻里餐厅。20 年来，你一直点的是千层面。今天晚上，你的服务员已提前帮你下单，现在他正给你上意大利面。你觉得很奇怪。

与数百万顾客大规模复制这种体验，你即可了解当今面向消费者的企业为顾客服务时所面临的主要挑战。如果企业未向顾客展示他们了解顾客及其购买偏好，那么就有可能被那些更能满足顾客需求的竞争对手打败，面临失去业务的风险。而且这些竞争对手的等级正在上升。《哈佛商业评论》分析服务对 600 多名企业高管进行的一项新的调查显示，47% 的受访者表示他们的组织已成功在所有渠道执行定制的顾客沟通。

“如今的人期待个性化”，雅高酒店集团 (Accor S.A.) 忠诚度高级副总裁伊莎贝尔毕黑姆 (Isabelle Birem) 表示。雅高酒店集团在多国拥有、经营并特许经营一系列酒店、度假村和度假酒店。“这就是你必须做的事情。”

事实上，10 位受访者当中有 9 位表示，顾客希望企业能了解他们的兴趣并预测顾客的需求。

“购物时，顾客希望获得有用且与自身相关的个性化建议”，美国消费金融服务企业同步金融 (Synchrony Financial) 的高级副总裁兼企业顾客参与主管法蕾儿哈德齐克 (Farrell Hudzik) 说道。“顾客接触我们时，他们希望我们知道他们是谁。顾客联系聊天机器人或真人客服时，他们希望我们知道他们想要咨询的数字财产相关问题。”

这正是让那些缺乏个性化顾客体验的企业开始个性化服务的充分理由，对于那些在试水的企业也是如此。但应提供个性化服务的原因远不止是满足顾客期望。个性化对于提高业务绩效也至关重要。

个性化对于提高业务绩效至关重要。

关键调查结果



90%

受访者表示，顾客希望组织了解顾客兴趣并预测其需求。



10 位受访者中有 8 位表示，个性化对他们组织的战略至关重要。



超过一半的受访者表示，个性化已成为他们组织的收益和利润的重要驱动因素，还有 81% 的受访者表示，个性化在 2020 年将会是关键驱动因素。



54% 的受访者表示，他们的组织高度重视个性化战略的投资。



几乎有一半的调查受访者表示，他们的组织正在为所有渠道的顾客量身定制沟通方式。



组织最常使用个性化的领域是产品供应和推荐。

有些个性化战略不仅被视为入门门坎，还被视为竞争优势的驱动因素，并可能延伸至市场营销之外。

排名在前的活动：



个性化产品提供和推荐



个性化定价战略



个性化在线体验



个性化移动应用程序

简而言之，个性化可推动更好的财务成果。10 位受访者中有 8 位表示，个性化对他们组织的战略至关重要，超过一半的受访者表示，个性化是他们的收益和利润的重要驱动因素。甚至有高达 81% 的受访者表示，个性化将成为 2020 年财务成果的重要推动力。

另外，54% 的受访者表示，投资个性化是他们组织的首要任务，主要原因是为改善顾客关系（63% 的受访者）、推动顾客保留率（54%）和促进收益（38%）。

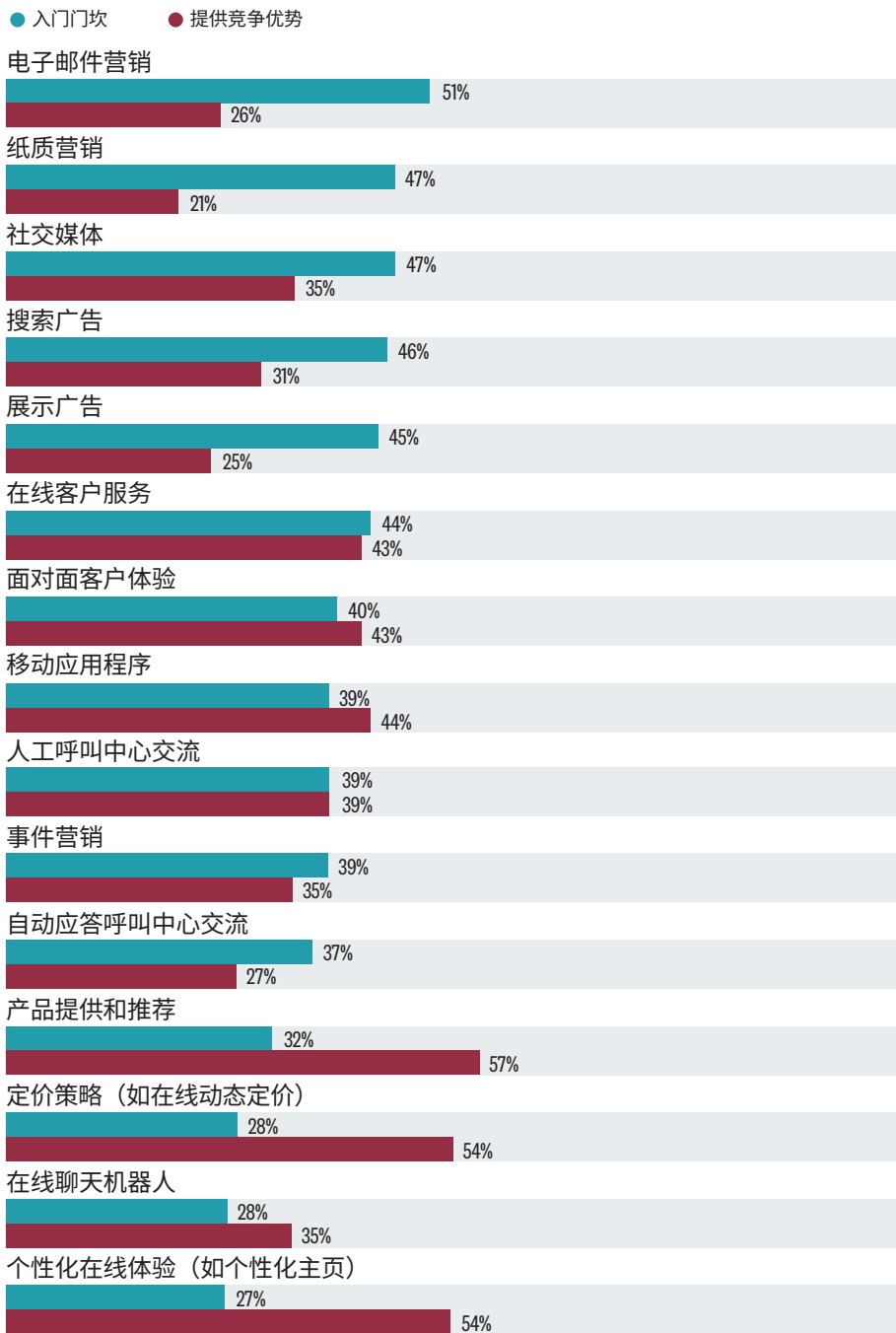
超越入门门坎：利用个性化获得竞争优势

在先跑先赢的前提下，个性化很快成为许多营销领域的标准，这一点并不奇怪。近一半的受访者在当前将个性化视为入门门坎，例如在电子邮件营销、纸质营销和搜索广告这些领域个性化自己的活动。“如果不这样做，我们将会失去顾客”，总部位于英国的跨国咖啡厅咖世家咖啡 (Costa Coffee) 的顾客关系管理洞察力经理哈尔西姆拉特考尔 (Harsimrat Kaur) 表示。

非常现实地说，那些入门门坎竞争领域是迄今为止在个性化革命中落后的组织改善的起点，这是他们必须迅速提高的能力，以转向能够提供真正竞争优势的更具创新性和带来更高回报的个性化技术。那些排名在前的活动包含：个性化产品和推荐；个性化在线体验，包括以个性化主页欢迎顾客；个性化定价战略；以及个性化移动应用程序（包含根据顾客的位置向顾客推送通知等功能）。图1

图1

哪种个性化策略能够提供竞争优势？



来源：2018年8月《哈佛商业评论》分析服务调查

入门门坎竞争领域是迄今为止在个性化革命中落后的组织改善的起点，这是他们必须迅速提高的能力。

在可能实现个性化的所有领域中，目前大多数组织使用的唯一领域是通过多渠道通信进行产品供应和推荐。

图2
产品提供和推荐是当今最为个性化的关注焦点
 组织目前利用的个性化的区域百分比



来源：2018年8月《哈佛商业评论》分析服务调查

产品供应和推荐是当今最为个性化的关注焦点

在可能实现个性化的所有领域中，目前大多数组织使用的唯一领域是通过多渠道通信进行产品供应和推荐，52%的受访者表示这是他们的工具包中的一部分。下一个最常见的应用集中在电子邮件营销（49%的受访者）和面对面的顾客体验（48%）。例如，雅高酒店集团正投入大量个性化措施以提升其酒店内的顾客体验，毕黑姆称这绝对是住宿业者与顾客互动最为重要的地方。图2

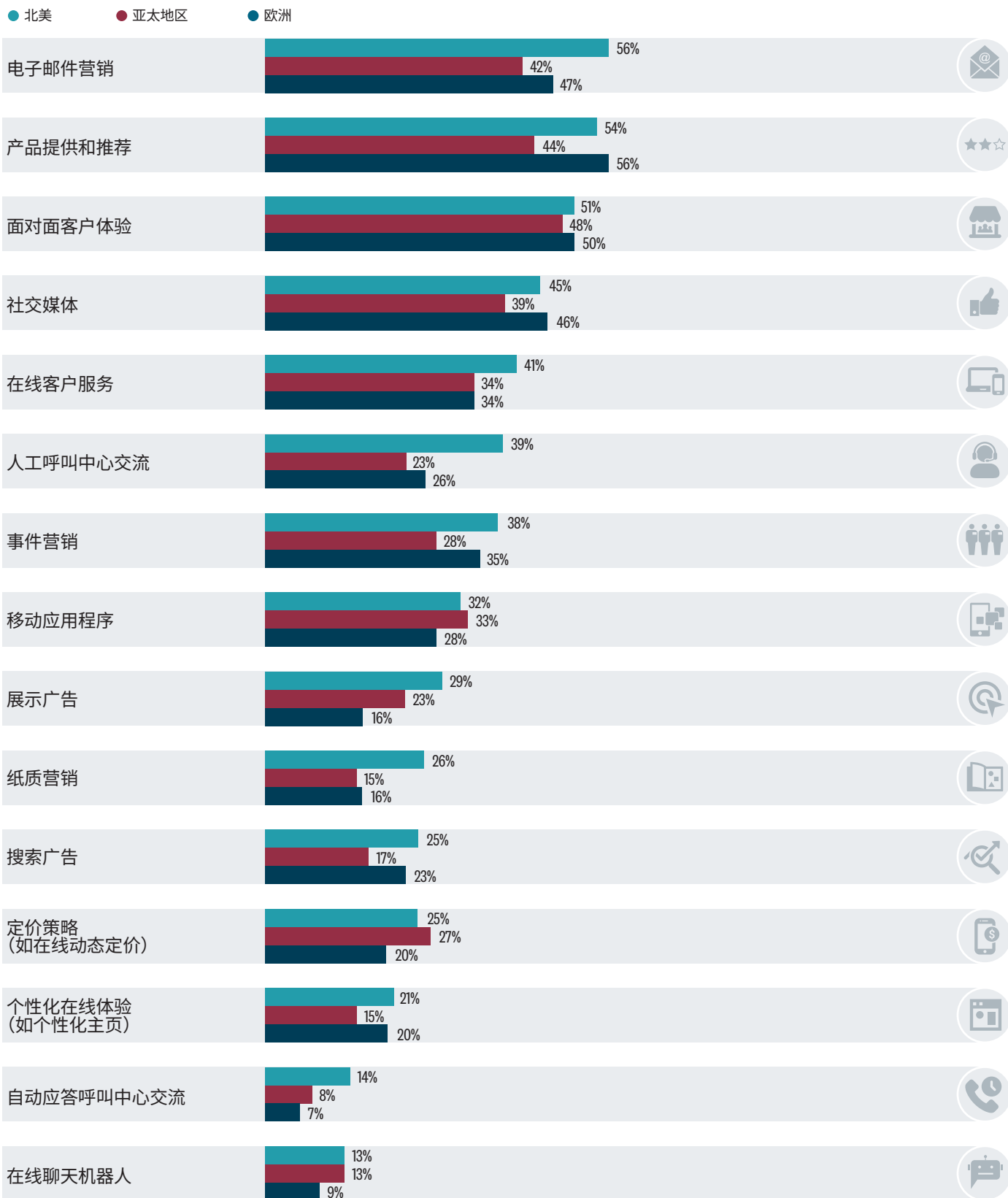
在使用个性化战略方面，并非世界上每个地区都同样先进。总体而言，北美受访者比欧洲同行更有可能使用个性化技术，而这两个地区的组织往往比亚太地区的组织更多地使用个性化技术。例如，56%的北美组织参与个性化电子邮件营销，而欧洲组织和亚太组织则分别为47%和42%。图3

在调查中的四个主要行业，包括金融服务业、医疗保健业、制造业和科技业，除了制造业之外，其他在使用个性化战略上的差异较小。制造商通常在企业对企业的环境中运营，倾向更少地使用个性化战略，例如在线顾客体验。图4

图3

北美企业使用个性化战略最为积极

组织目前利用的个性化的区域百分比（按地理区域显示）



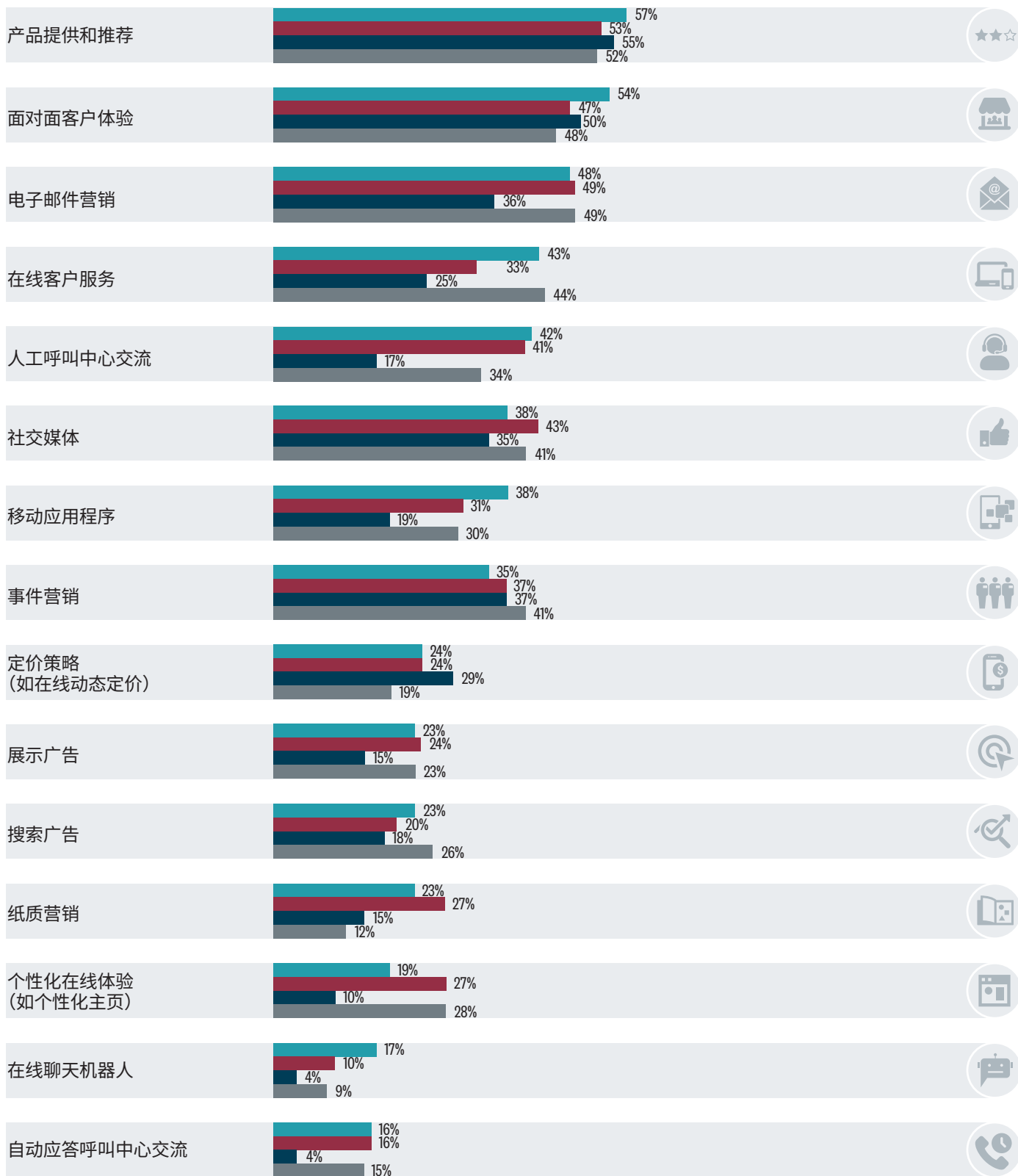
来源：2018年8月《哈佛商业评论》分析服务调查

图4

除制造业外，个性化在关键行业中的运用相当一致

组织目前利用的个性化的区域百分比（按行业显示）

● 金融服务业 ● 医疗保健业 ● 制造业 ● 科技业



来源：2018年8月《哈佛商业评论》分析服务调查

与目前组织使用个性化的领域相反，组织在未来两年内计划投资个性化的领域与他们认为可带来竞争优势的领域较相近。调查受访者计划到 2020 年投资个性化的首要位置是产品供应和推荐（52% 的受访者）和在线顾客体验（51%）。目前只有大约三分之一的组织对在线顾客体验或移动应用程序或呼叫中心应用程序使用个性化战略，宝贵的机会之窗正翘首以待。

个性化定价也是如此。大多数受访者（54%）看到了通过个性化定价战略取得竞争优势的机会，但目前只有 26% 的受访者使用这种战略。鼓舞人心的是，29% 的受访者计划投资该领域直至 2020 年。

未在营销以外领域进行个性化恐让企业付出代价

47% 的组织在各种渠道中运用个性化通信，这一事实令人大受鼓舞，但也说明了许多人仍未掌握机会，仍未守住利润。除了个性化定价，许多机会存在于营销之外的领域，包括个性化人工和自动呼叫中心交互，以及面对面和在线顾客体验。

同步金融是勇于迎接挑战的公司之一。的确，该企业目前将大部分的个性化战略用于营销活动，其中最重要的是使用数据分析优化推广战略，也就是在恰当的时间通过恰当的报价来吸引对的顾客。“通过顾客细分来优化这种拓展以推动忠诚度和收益，以及运用正确的促销活动以避免给那些无论如何都会购买的顾客带来冗余的信息，这具有重要的价值。”哈德齐克说道。“我们从中看到了很好的成果。”

但是，同步金融还致力于通过运用顾客识别技术创建无摩擦且安全的顾客身份验证流程。企业通过了解定性评估（例如，顾客调查的结果）和量化指标（例如，顾客在启动应用程序后完成的信用申请的百分比）以测量这一领域是否成功。“这是我们在营销之外真正专注于创造个性化体验的领域之一。”哈德齐克表示。

掌握数据隐私

使用数据和数据分析以个性化顾客交互是推动业务收益和利润的可靠手段。现今可用的数据量和类型使企业能够更好地了解他们的顾客，但企业仍然需要注意如何使用这些数据，不仅是为了避免那些可能感觉自己隐私遭到侵犯的顾客的抗拒，而且还要确保遵守数据隐私法。“顾客忠诚度建立在信任的基础上。”法国雅高国际酒店集团忠诚度高级副总裁伊莎贝尔毕黑姆表示。

在《哈佛商业评论》分析服务对 600 多名高级业务主管进行的调查中发现，92% 的受访者非常赞同顾客对其品牌和产品的信任是他们最大的资产，60% 的受访者表示，相比实际的法规变动，例如欧盟为让欧盟公民能更好地控制个人数据而颁布的《通用数据保护条例》，消费者对数据隐私不断变化的看法更加影响了他们的个性化战略。

约三分之一的受访者表示，为了响应《通用数据保护条例》，他们的组织已在数据管理、同意工具或法律或数据专家方面进行了投资。只有 4% 的受访者已放弃个性化，本报告采访的许多高管表示，新条例对他们的数据隐私政策或他们使用数据与顾客互动的方式影响不大。

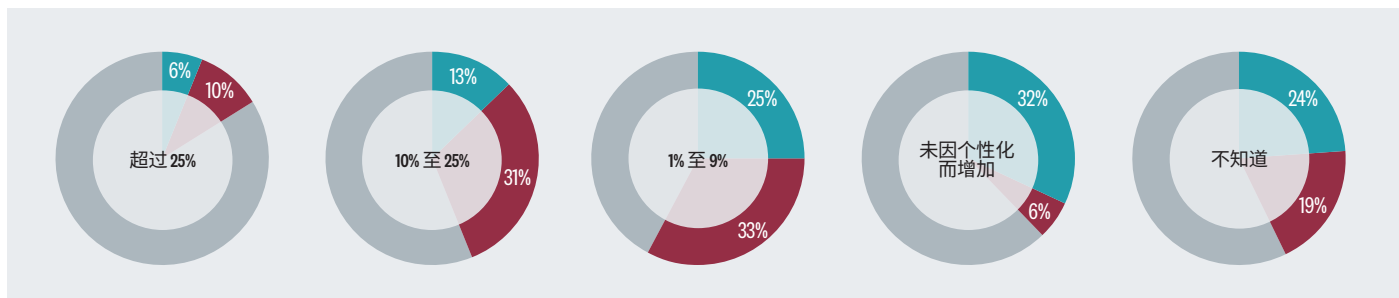
“法国一直设有非常强大的隐私保护法规，我们始终重视忠诚度计划成员数据的保护。”雅高酒店集团的毕黑姆表示。“所以对我们来说，《通用数据保护条例》并不是什么困难的考验。我们做了一些调整，但我们已基本实现了合规性。”

“我们在南非拥有自己的《通用数据保护条例》版本。”超市连锁企业匹客配 (Pick n Pay) 营销主管约翰布拉德肖 (John Bradshaw) 补充道。“我认为顾客的期望越来越高，我们一直在明确说明我们所收集的数据及其使用方式，以及我们如何存储数据。我们也努力向顾客表明让我们使用他们的数据所能带来的好处。当我们以优惠券的形式将数据反映给他们的时候，也是非常谨慎的。我们知道，并非所有人都想面对自己的购物历史，并且相比其他产品，他们对于某些产品类别持有更敏感的态度。”

图5

个性化驱动收益增长

● 收益在过去两年有所增加 ● 预计到2020年收益会增加



来源：2018年8月《哈佛商业评论》分析服务调查

44%的受访者表示，他们的组织在过去两年中收益得到了增长，尤其因为企业能够创造个性化的顾客体验。

与此同时，在雅高酒店集团，如前所述，当今主要关注点是顾客体验，而且不是在线顾客体验，而是顾客访问酒店时的面对面体验。“入住前或退房后的服务可趋于极致个性化和完善，但如果住宿本身不顺利，或只是在中等水平，那么你就无法从竞争对手中脱颖而出。”毕黑姆说道。“因此，我们努力向酒店员工传达顾客告诉我们的偏好，例如喜欢住高层还是低层，喜欢靠近电梯还是远离电梯，或是否喜欢使用空调，以及喜欢什么类型的床。我们尝试利用这些信息让顾客的体验个性化，为我们的顾客创造‘闪耀’的时刻。”

不过毕黑姆仍指出，“我们的目的是在所有顾客接触点中增强个性化。”

个性化举措正取得积极成果

如前所述，超过一半的受访者认为个性化举措对于提高收益和利润具有重要的意义，且类似的数据表明，其在推动市场份额和顾客基础的增长也变得非常重要。总体而言，64%的受访者表示，他们的个性化战略已对绩效产生了影响，其中19%的受访者表示这种战略的影响巨大。只有2%的受访者无法识别出任何影响。

关于个性化举措对收益的具体影响，44%的受访者表示他们因创造个性化顾客体验而在过去两年中的收益得到大幅增长，其中6%的受访者声称其收益超过了25%，展望未来，他们相信自己可做得更好。74%的受访者预计个性化举措将从今天起到2020年之间带来收益的增长，其中10%的受访者预测收益增长将超过25%。图5

表示看不到个性化收益的调查受访者数量同样令人惊讶，虽然目前有32%的受访者属于该群体，但只有6%的受访者认为到2020年个性化不会带来收益增长。

24%的受访者不清楚组织的个性化举措是否对过去两年的收益造成影响，而且19%的受访者可能到2020年也无法了解这一点，凸显出组织需要更好地使用数据分析，以测量其个性化举措的成果。虽然表面上各组织正朝着正确的方向发展，但19%的企业需要加快发展速度，否则就会有落后的风险。

企业使用多个指标来测量个性化举措的影响

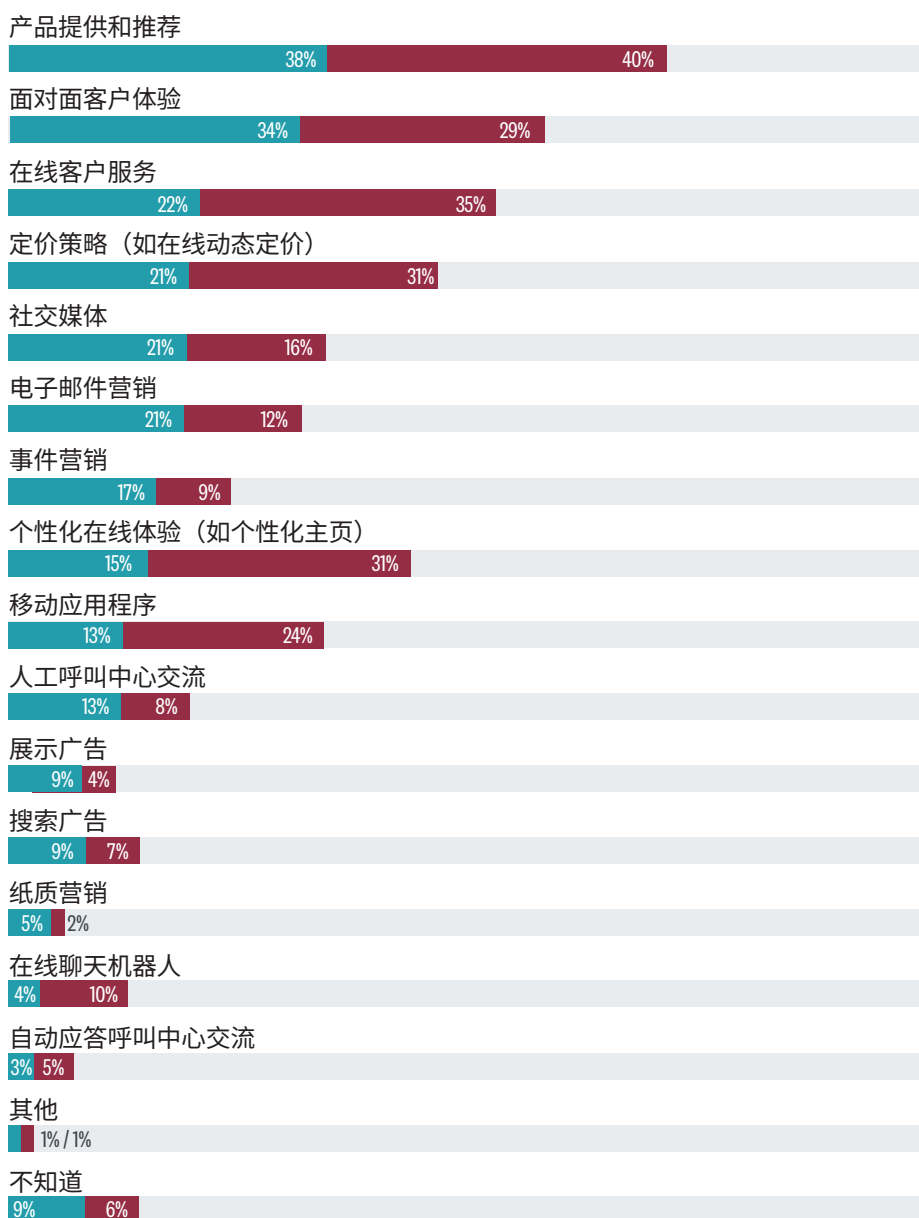
问及组织使用哪些指标来评估其个性化活动时，最多受访者(42%)表示是“顾客满意度”。下一个最常见的指标与顾客忠诚度/回头生意和总收益的影响有关。仅约五分之一的受访者能有效地衡量每位顾客利润或每次销售利润的影响，尽管此种精确度最终将为如何构建个性化战略提供最佳洞察。

同样，只有少数受访者表示他们的组织能够计算出特定个性化战略的投资回报：其中约三分之一的受访者表示，他们可计算面对面顾客体验、产品供应和推荐以及定价战略的投资回报。只有大约四分之一或更少的受访者可在其他大部分领域（包括电子邮件、纸质和活动营销）做到这一点。图6

有趣的是，调查受访者也表示前三个领域是他们的组织获得最高投资回报率的领域，或许，他们在这些领域看到了最佳回报，仅仅是因为这些是他们能够测量的领域。调查受访者预期这三个领域到2020年仍将提供最高回报，此外还有一个感兴趣的领域：在线顾客体验。

图6 个性化的投资回报率因举措而异

● 当前投资回报率最高的项目 ● 估计2020年投资回报率最高的项目



注：受访者至多可选三个答案。

来源：2018年8月《哈佛商业评论》分析服务调查

“我们通过用户评论和社交媒体监控顾客满意度并测量这些举措的回报。”雅高酒店集团的忠诚度高级副总裁伊莎贝尔毕黑姆表示。

企业测量其个性化举措的影响的方式也各不相同。同步金融定期将获得个性化体验的顾客与未获得个性化体验的顾客的结果进行比较，南非零售商匹客配 (Pick n Pay) 也是如此，该企业在非洲南部拥有 1,600 家超市。利用某个全球支付处理公司提供的一流数据分析平台，匹客配向其忠诚度计划的成员发送个性化电子邮件提供产品折扣或优惠券，因为根据购物历史记录，他们很可能在接下来的两周内再次购买这些产品。该企业定期将结果与未获得目标优惠的小型对照组顾客的结果进行对比。匹客配的市场营销负责人约翰布拉德肖 (John Bradshaw) 表示，个性化计划对企业以及产品在商店货架上出售的制造商均有益处。“它为我们双方的收益带来了显著的增长。”布拉德肖说。“正因如此，我们能够让大多数本公司最重要的制造商愿意共同资助这些产品的促销活动。”

与此同时，咖世家咖啡和雅高酒店集团都在跟踪有关电子邮件促销的传统绩效指标，例如点击率和转化率，以了解相应效果并为未来的举措提供信息。“10 次中有 8 次，我们也许能得到期待的结果，但事实并非总是如此。”来自咖世家咖啡的考尔说道。“有时，即使一项举措在一个层面上起作用，也许是对顾客参与度有益，利润却达不到应有的水平。因此，我们不断试验新举措，并从经验中学习。”

来自雅高酒店集团的毕黑姆表示，相比非个性化通信，她的组织可看到其回报“在个性化电子邮件上更高”。她说，企业个性化举措的一个例子是向即将因账户不活跃而失去计划积分的雅高酒店集团忠诚计划成员发送电子邮件，让他们知道自己可通过入住雅高集团酒店来保留积分。如果这些顾客没有回复，他们最终会收到一份优惠信息，允许他们通过预订雅高集团酒店住宿来索回积分。“我们看到可能失去积分的顾客与我们重新接触时产生的额外收益，而且接触往往不只一次。”毕黑姆说。“我们可真正测量这项活动的投资回报率。”

她表示，企业推出的其他举措较难以跟踪投资回报率，例如将顾客信息分享给企业酒店的前台员工，让员工可寻找个性化机会，与顾客进行互动。

“我们通过用户评论和社交媒体监控顾客满意度并测量这些举措的回报。”毕黑姆说。“我们还通过为酒店员工创建的顾客体验社区进行测量，这是一个在线社区，员工可分享为顾客提供个性化关怀的故事以及所取得的效果。我们得到的反馈是，顾客得到这种方式的对待会更快乐，且以后还会光临我们的酒店。”

良好数据为成功个性化举措提供支持

从个性化举措中取得不错成果的企业知道，这些举措取决于是否能取得顾客行为和偏好的实时且准确的数据，而此类数据通常由顾客自己在创建在线账户或加入企业的忠诚度计划时提供。他们也知道，信任顾客的数据非常关键。

“我认为个性化活动中最大的转变是我们对数据的思维方式。”来自咖世家咖啡的考尔表示。“从前，我们根据顾客的需求形成一个假设，然后寻找支持的数据；现在我们只是了解数据告诉我们什么顾客相关信息，看看可做些什么来改善顾客的生活。一旦开始采用并让每个人都去以这种方法思考，就会使个性化更加简单，展开更加以顾客为中心的业务。”一段时间以来，咖世家咖啡一直在使用顾客数据奖励顾客忠诚度计划积分，或为顾客提供省钱的产品折扣，旨在提供更好的顾客体验，促进更多的顾客访问和购买。

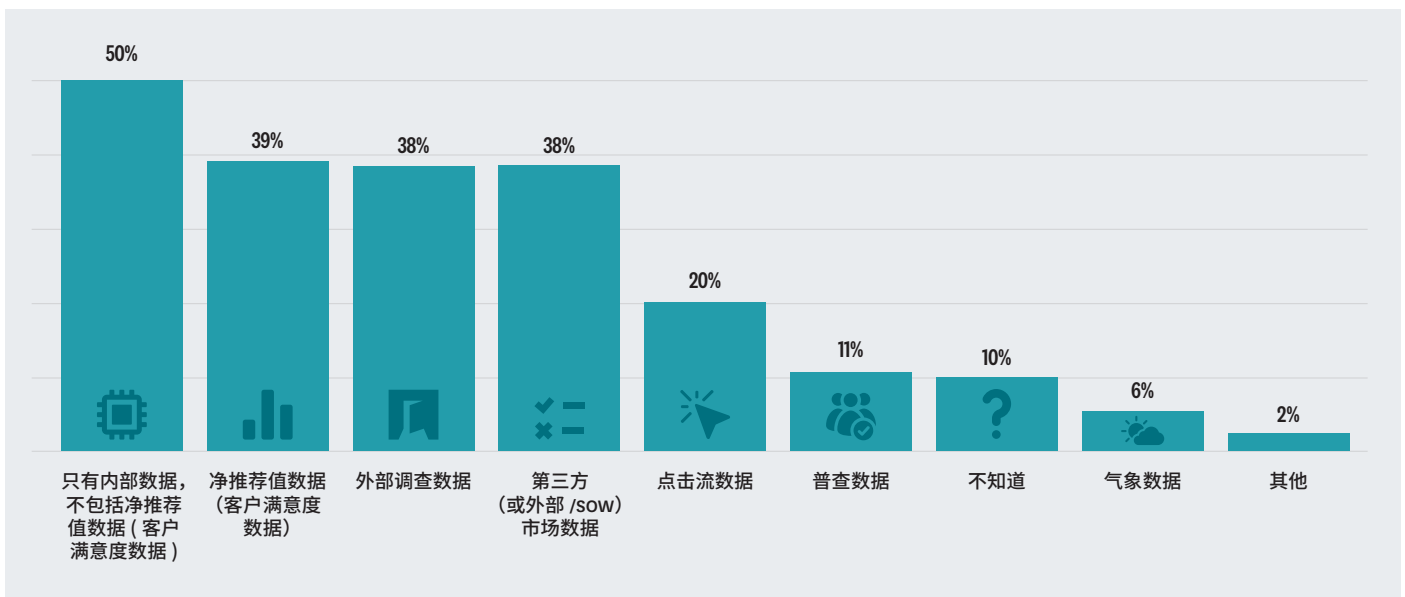
目前，有一半的受访者表示，他们的组织完全依赖内部数据以推动个性化举措。这个步骤合乎逻辑，但也意味着他们还能够利用可更充分地了解顾客的众多外部数据来源发展个性化领域，这些外部资源包括人口普查数据、天气数据以及由第三方聚合器收集的各种数据，能帮助组织更好地了解其市场份额、开发顾客群以及优化其个性化战略。图7

“使用第一方、第二方和第三方数据的经典与新兴分析技术与顾客服务和营销推广数据相结合的企业，定能发现这就是未来的竞争优势。”来自同步金融的哈德齐克表示。事实上，她的企业最有价值的数据之一是其业务合作伙伴提供的数据。

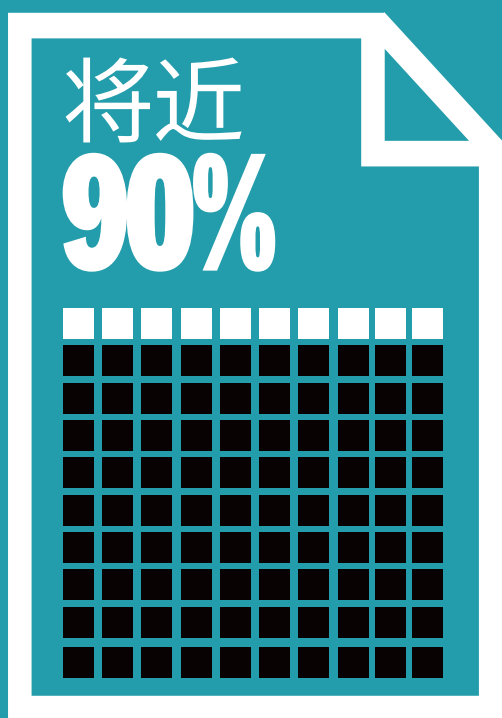
有一半的受访者表示，他们的组织完全依赖内部数据以推动个性化举措。

图7 组织使用哪些类型的数据来了解个性化战略？

您使用哪种类型的数据来推动个性化？【选择全部适用选项】



来源：2018年8月《哈佛商业评论》分析服务调查



的受访者表示，随着多数业务模式转向数字渠道，也出现了更多实施个性化的机会。

“除取得数据之外，我们还在顾客数据共享环境方面进行基础架构的投资，这将使我们能够更好地实时优化顾客生命周期的相关决策，包括创建个性化营销服务、定制信用额度提额战略，以及改进我们的欺诈检测和预防战略。此时我们获得了两个品牌的真正力量，不仅推动获利，还促进了我们的品牌、合作伙伴的品牌以及同步金融品牌解决方案和产品的购买行为和忠诚度。”哈德齐克表示。

同步金融还使用第三方数据来优化广告展示位置和搜索，还有更好地了解不同品牌、不同地区和不同门店的钱包份额。“由于外部资源与我们的数据合并，我们有能力分析来自数以千计的营销活动的数据。”哈德齐克说。“运用这些数据，我们不断进行测试，以找出与顾客最相关的产品。使用前述这些信号，我们可将其属性数据和媒体组合数据运用于我们的优惠战略。这能带来真正的个性化体验，大幅提升我们的卡户数和卡户整个生命周期的消费额。”

个性化面临的挑战包括技术变革的步伐及过时的遗留系统

阻止组织完全接受个性化革命的原因是什么？一种可能的解释是，虽然启用个性化的技术在诸多方面已完全形成，但并非每个组织都已做好利用这些技术的准备。来自匹客配的布拉德肖指出，正是因为他的企业在过去五年中对核心 IT 基础架构大量投资，才能在 2017 年开始会员卡计划的个性化举措。

布拉德肖观察到，“零售商经营着低利润率的业务，而获得必要的 IT 系统以推动个性化定价体系以及与销售点和基础 ERP 系统协调所需的资本支出可能令人望而生畏。很多零售商花费数年时间从遗留信息系统中汲取最后一点生命力，使他们很难获得有关顾客的数据分析单视图和实施类似的举措，即使那样的举措能预测顾客下一次会购买什么。”

实际上，70% 的受访者承认，他们的组织仍在努力跟上数字化变革的步伐。他们认为启用个性化举措最关键的技术是顾客数据分析（70% 的受访者）、预测性分析（53%）和网络分析（38%）。通常这些分析均在软件即服务平台中获取。

此外，企业很难找到具有合适技能的人来推动个性化举措，或在组织及其顾客的面对面互动的前线实施这些举措。

好消息是，对于那些保持信息系统更新的组织而言，从配备预测算法的高级数据分析系统，到支持连接和地理跟踪的移动设备，这些技术使个性化变得比以往都要简单，实施成本也更低。近 90% 的受访者表示，随着大多数业务模式转向数字渠道，也出现了更多实施个性化的机会。

落后的风险以及加入个性化革命的潜在益处可让我们了解为何个性化举措会在未来几年变得更加普遍。



企业很难找到具有合适技能的人来推动个性化举措，或在组织及其顾客的面对面互动的前线实施这些举措。

“如果没有找到某事发生的原因，就不能将之用于创建以顾客为中心的业务。数据很丰富，但你必须具有好奇心以及一点不屈不挠的精神。”来自咖世家咖啡的考尔表示。

**最佳实践：
关注顾客，测量结果，
依靠数据**

调查的结果以及已广泛使用个性化的组织提供的意见为我们提出了一些最佳实践措施，企业可使用这些措施提高其成功实施个性化举措的几率。

从顾客的角度出发。

组织很容易就其本身的角度来考虑如何利用个性化来增加收益和利润，但关注如何使顾客受益可能会带来更好的结果。布拉德肖说，以匹客配为例，包装食品和家用产品制造商对顾客可能购买的商品提供折扣并不直观。更合乎逻辑的方法似乎是接触购买竞争产品的顾客群，希望把这些顾客抢过来并扩大市场份额。但这样做可能让人觉得匹客配并不真正了解顾客的偏好。为了证明其概念，该企业进行了为期三个月的试运营。布拉德肖说，“顾客不像大家都认为的那样对品牌忠诚，他们也不一定为了优惠活动而进行大量购买，而且他们并没有像我们想象的那样频繁购买。”自那时起，该计划才有了实际进展。“我认为企业可能出错的地方在于，一开始就想知道个性化能够为它们带来什么好处，而不是从顾客的角度出发。”布拉德肖说道。“他们做的事情最终可能会对顾客关系造成难以衡量的伤害。最后，他们冒着扼杀了生金蛋的鹅的风险。运用对顾

客的了解为他们提供更好的购物体验或价值，可以与顾客建立长期且牢固的关系。”也许匹客配的体验最值得我们关注的不是对品牌忠诚度的发现（许多研究表明恰恰相反），而是定期测试以确保组织为顾客做出正确选择的重要性。

让个性化成为企业范围内的战略举措。

个性化是一种强大的工具，不应仅限于营销。机会还存在于呼叫中心互动、广告、顾客服务以及在线和面对面的顾客体验等领域。事实上，56%的受访者表示，他们的组织已在使用个性化作为统一各个职能领域顾客体验的方式。此外，47%的受访者表示他们的组织已成功在所有渠道执行定制化的顾客沟通。

拥抱好奇心，提出正确的问题。

“如果你在数据中发现不寻常或有趣的东西，应该了解其原因以及其对业务的意义。”来自咖世家咖啡的考尔表示。“生活在大数据时代的美妙之处在于可为任何东西找到数据。但如果没有找到某事发生的原因，就不能将它用于创建以顾客为中心的业务。数据很丰富，但你必须怀有好奇心，并且需要一点不屈不挠的精神。”预测性分析可在这方面提供帮助，其技术可帮助组织探索问题的潜在答案。如前所述，这是调查受访者认为对启用个性化战略最为关键的技术之一。

准确测量结果，并依赖于数据。

测量结果可帮助组织了解个性化在何处增加了价值，以及在何处不起作用。正如匹配体验所证明的那样，数据可比直觉更好地驱动结果。为了从个性化举措中获得最大的价值，企业必须建立可靠的测量体系以及用于比较的基准。来自同步金融的哈德齐克建议设立标准化指标，以使得不同项目的结果具有可比性。来自雅高酒店集团的毕黑姆补充说，企业也应使用实验与对照组的方式来提高研究结果的准确性。事实上，74%的受访者预计个人化将在2020年之前提高其组织的收益，比目前增长44%以上，这突显了准确测量结果的重要性。

学习以能够让其他决策者产生共鸣的方式讲述数据的故事。

数据分析师经常需要向营销或财务等部门的同事解释数据提供什么信息及如何使用数据为个性化举措做出决策。有时候，数据所呈现出来的并不是同事们想要听到的内容，如果他们不习惯分析数据，数据呈现的内容对他们来说也非一目了然。“个性化就是要了解数据并使用数据来和顾客建立联系。”考尔说。“因此，请确保你能够向同事们说出更高水平的故事，允许他们循序了解并跟踪结果。”

接受失败。在前期结果出现后，数字技术可快速调整个性化工作。在快速变化的市场中，拥抱这种敏捷性具有重要的价值。“我们的竞争对手在不断进步，因此需要具备测试灵活性、快速失败的能力，边成长边学习并继续前进。”哈德齐克说。“我们致力于敏捷性。”

要实事求是。虽然许多消费者可能乐于接受个性化，很多人喜欢获得相关且有价值的优惠活动或体验，但企业需要小心不要变得令人生厌以及引发隐私问题。92%的受访者认为顾客对其品牌的信任是组织的最大资产，84%的受访者表示，相比两年前，他们的顾客如今更关注数据隐私。这一切更加提醒我们确保遵守数据隐私规则和法规的必要性，例如欧盟新颁布的《通用数据保护条例》(GDPR)，以及世界其他地区未来不断完善的类似法规(参见附文：掌握数据隐私)。而且，虽然数据驱动的个性化方案可能十分精确和成功，但毕黑姆建议企业同样要使用常识，而不是做出超出数据之外的假设。

在个性化之中发展

如果组织希望在当前个性化的新时代保持竞争力，他们有很多机会可提高在这一领域的的能力并以此改善顾客体验。

事实上，顾客也是这样希望的。已这样做的竞争对手正从个性化投资中获益。

简而言之，不了解顾客需求的组织面临着伤害顾客关系甚至失去顾客的风险，而不是为消费者和组织带来持续的价值。

为了从个性化举措中获得最大的价值，企业应确保建立可靠的测量体系以及用于比较的基准

方法论和参与者简介

共有来自《哈佛商业评论》读者群（杂志 / 新闻读者、顾客、HBR.org 用户）的 625 名受访者完成了调查。

组织规模

43% 10,000 名员工或以上	25% 1,000-9,999 名员工	10% 500-999 名员工	11% 499 名员工或以下
-----------------------------	-------------------------------	---------------------------	--------------------------

职位层级

21% 首席官员 / 董事会成员	46% 高级管理层	24% 中层管理者	9% 其他级别
----------------------------	---------------------	---------------------	-------------------

主要行业

19% 金融服务	16% 制造	15% 科技	8% 或更少 其他行业
--------------------	------------------	------------------	-----------------------

工作职能

19% 一般 / 行政管理	19% 营销 / 公共关系 / 通信	16% 销售 / 业务拓展 / 顾客服务	9% 战略规划	8% 或更少 其他工作职能
-------------------------	------------------------------	--------------------------------	-------------------	-------------------------

区域

49% 北美洲	22% 亚太地区	17% 欧洲	6% 中南美洲
3% 中东	2% 非洲	2% 世界其他地方	

在四舍五入的情况下，数值加起来可能不等于 100%。

